Working Relationship

[英] 斯蒂·[illegible] 著

职场关系的真相

成就职场人生的情商力量

顶级管理咨询专家倾囊相授的经典课本！
比任何一部职场小说更真实！更有效！

COAY Books

目录
Content

- 第1章 共事（1）
- 第1章 共事（2）
- 第1章 共事（3）
- 第1章 共事（4）
- 第1章 共事（5）
- 第2章 为什么仅凭智力无法确保成功（1）
- 第2章 为什么仅凭智力无法确保成功（2）
- 第2章 为什么仅凭智力无法确保成功（3）
- 第2章 为什么仅凭智力无法确保成功（4）
- 第2章 为什么仅凭智力无法确保成功（5）
- 第2章 为什么仅凭智力无法确保成功（6）
- 第2章 为什么仅凭智力无法确保成功（7）
- 第2章 为什么仅凭智力无法确保成功（8）
- 第2章 为什么仅凭智力无法确保成功（9）
- 第3章 与朋友和同事共事（1）
- 第3章 与朋友和同事共事（2）
- 第3章 与朋友和同事共事（3）
- 第3章 与朋友和同事共事（4）
- 第3章 与朋友和同事共事（5）
- 第3章 与朋友和同事共事（6）
- 第3章 与朋友和同事共事（7）
- 第3章 与朋友和同事共事（8）
- 第3章 与朋友和同事共事（9）
- 第3章 与朋友和同事共事（10）
- 第4章冲突带来的挑战（1）
- 第4章冲突带来的挑战（2）
- 第4章冲突带来的挑战（3）
- 第4章冲突带来的挑战（4）
- 第4章冲突带来的挑战（5）
- 第4章冲突带来的挑战（6）

第1章 共事（1）

你的人际关系对你职场的成功和工作中的满足感有极大的影响。你也许通过多年的寒窗苦读、不断奋斗，才获得了目前从事的职业所需的技能和知识；也许你利用以前很多工作所积累的技能才进入了今天的工作岗位。

不管你是怎么得到工作的，你在工作中与人打交道的能力会让一切都完全不同。在我从业早期，我和一位工程师谈过他工作的公司和他对工作的感受。“我真的喜欢这个工作，”他说，“这工作能让我学有所用，而且在研发产品时还能学到新东西。从某些方面来说，这工作简直就是我的梦想。”

“那你干嘛还要更新简历，开始找新工作呢？”我问道。他是这么回答的：

如果我只需要埋头工作，那我会非常满意。但我的上司太难相处了。她很少与人沟通，至少是很少做积极的沟通。她就会吹毛求疵。我觉得她好像老是盯着我，专门等着我出错好斥责我。而她所谓的‘错’就是没按她的方法做。我都被她逼得喘不过气来了。我喜欢这家公司和我的工作，但我真的没法为这么消极、这么难伺候的人工作。我要看看还有没有别的机会。

在后来的工作中，我听到了很多关于一个人怎样毁掉了一份原本愉快的工作的事情。有时候，这个人是你的上司。有时候，这个人也可能是个同事。我的一位客户说：

我们部门的关系很紧张，这主要是由一个分析员引起的。没什么事能让他高兴。他总是抱怨他的工作时间和工作量。只要出了问题，准不是他的错。他总能把过错推给别人。因为我是新来的，所以他要帮忙的时候总是我去搭班。我听腻了他对公司管理的抱怨、对自己生活的抱怨。就他这种心态，我敢打赌他在家里也有问题。我在学校根

本没学过怎么跟这种人相处。我现在真的忍无可忍啦，不知道该怎么办。

适用于全人类的一个基本原则就是，我们的选择都是为了得到回报。如果一个行为不能带给我们某种回报，我们就不会继续这种行为。回避问题也有其回报，尽管有时这种回报并不那么直接、明显。假设你跟上司的关系有问题。初看起来，你似乎是这种状况的牺牲品。你或许会觉得自己的工作不被欣赏，你的上司无法取悦。你也许会希望在关系到你的工作的决策上能有更大的影响力，可又觉得你的上司不想听你的意见。但是，这也许是因为你没有付出足够的努力来和上司讨论这种状况。

回避工作中的沟通困难会有什么回报呢？首先，你避开了卷入一场也许会不那么愉快的谈话的风险。其次，你避免了为你们之间的关系承担责任。你甚至也许还会从责备别人中感到某种满足。像大多数人一样，你或许考虑过和对方谈谈，只是还没有行动。可是，回避沟通的回报与这种行为对你工作效率和工作满意度的负面影响相比，真的值得吗？

本书的目的就是为了让你理解自己的职场关系，以及如何对之进行改善。练习1要求你想一想自己的同事，并找出你在工作中需要改善的人际关系。

与人高效合作能否与人共事是决定你职业成功的最重要因素之一。显然，掌握工作所需的专业技能是必须的。如果你是个飞行员，你最好每次都能让飞机平稳着陆，不管你与其他机组成员相处得多么好。你给朋友推荐医生的时候，绝不会说："琼斯医生医术不怎么样，但他人可好啦。我想你会喜欢他的。"

练习找出需要改善的关系找出你在工作中愿意与之建立更好关系的至少两个人。

第1章 共事（2）

回避工作中的沟通困难会有什么回报呢？首先，你避开了卷入一场也许会不那么愉快的谈话的风险。其次，你避免了为你们之间的关系承担责任。你甚至也许还会从责备别人中感到某种满足。像大多数人一样，你或许考虑过和对方谈谈，只是还没有行动。可是，回避沟通的回报与这种行为对你工作效率和工作满意度的负面影响相比，真的值得吗？

本书的目的就是为了让你理解自己的职场关系，以及如何对之进行改善。练习1要求你想一想自己的同事，并找出你在工作中需要改善的人际关系。

与人高效合作能否与人共事是决定你职业成功的最重要因素之一。显然，掌握工作所需的专业技能是必须的。如果你是个飞行员，你最好每次都能让飞机平稳着陆，不管你与其他机组成员相处得多么好。你给朋友推荐医生的时候，绝不会说："琼斯医生医术不怎么样，但他人可好啦。我想你会喜欢他的。"

练习找出需要改善的关系找出你在工作中愿意与之建立更好关系的至少两个人。

c

不管你多么喜欢自己的工作，如果你和上司或同事相处不来，你就很难始终保持对这份工作的热情。另一方面，和同事相处得好，即使一份很单调的工作也会变得很有乐趣。在工作日，你和同事共处的时间比和家人待在一起的时间还要多。你和其中的一些人可能要日复一日地共事很多年，因此和这些同事的关系的质量就极为重要了。花一点时间做做练习2，想想同事对你的职场生活会有怎样的作用。

职场关系：持续的挑战你也许认为，人类现在应该明白了如何一起共事。毕竟，我们这样做已经很长时间了。可是，或许自从我们结成团体共事以来，在彼此共处方面就一直麻烦不断。你难道想象不出

穴居人在练习同事对你职场生活的作用想出2～3个让你工作更愉快的同事。

- 列出3～5项他们对你的职场生活有积极影响的个人品质。
- 你最想让你的同事欣赏你的哪些个人品质?
- 想出一件你能让一位同事开心起来的事情。
- 现在，去做吧！

第1章 共事（3）

寒冷潮湿的山洞里围坐在一堆篝火旁，抱怨那天在狩猎中没有尽到责任的人的情景吗？自从混沌初开以来，有些人就一直在试图教别人该怎么做："他以为他是谁啊，想教我怎么投矛？打猎这事，我忘掉的都比他知道的多！"

一起工作依然不容易。事实是，几乎每个人都有难以处理工作中的人际关系的日子。某个同事可能会让你很烦恼，或很难与之打交道。你的上司可能会很冷漠、疏远、几乎看什么都不顺眼。你也许会经常在与客户打交道时出现问题。人生的一个事实是：与人一起工作可能会令人很沮丧。你或许喜欢自己的工作和你服务的客户。你或许甚至喜欢和绝大多数同事一起工作。但是，与一个同事的关系不好，就能毁掉你一整天的心情——而且，日复一日都如此。

你可以改变局面当谈到自己在工作中的挫折时，人们通常会把别人看成是问题的根源。经理们抱怨员工的工作不尽人意。员工们抱怨经理不你才是你工作中所有问题的焦点。

分享信息或者不授权。同事之间也会相互抱怨，埋怨别人未尽到责任或难以相处。然而，当被问到"你跟那个人谈过吗"或"你试过解决这个问题吗"时，回答通常是："你开玩笑吧？我怎么能跟他谈这个呢？"

改变你的职场生活，要从向前迈进并改变现状的意愿开始。

当工作中的事情不如意时，你该问的惟一有用的问题是："我是怎样造成这些问题的？我做了什么——或没做什么——导致事情变成了这个样子？"

当事情的进展没能如你所愿时，你很容易怪罪别人——你的上司、某个同事、管理制度，或者甚至是流行的所谓"职场政治"。但是，我们在此要说的是你的职场生活，而不是别人的。我们说的是

你。当工作不顺的时候，几乎总是因为你做了什么事情——或没做什么事情——所造成的。

当事情没按我们的预期进行时，我们一般倾向于责备别人是罪魁祸首。我们甚至会从向朋友抱怨自己多么倒霉中获得一种满足感。但是，如果我们仔细审视一下，就总能发现自己本来可以做些事情使结果完全不同。或者，我们会发现自己本该做点什么而没有做，才造成了现在这种状况。

不久前，我自己就经历了这样一件事情。我妻子和我买了一幢房子，并重新作了装修。我们雇了一个油漆承包商，他的活干你愿意承认问题中有你一部分的原因吗?

得实在太糟了，以至于我们不得不中止了合同，另雇了一名漆工，花钱把房子里面全部重新油漆了一遍。这件事可是向朋友们大发“正当的”牢骚的好机会，我就是这么做的，大谈承包商多么不称职、活干得多么糟糕。有一天，在回家的路上，我开始反思自己经常向客户提出的一个问题：“我是怎样造成这个问题的？我在事情最终变成这种结果中扮演了什么角色？”

我开始反省自己对承包商的愤怒，以及自己对这件事处理得多么糟糕。我本来有很多办法可以把问题扼杀在萌芽状态或完全避免损失。我本来应该多跟几个油漆工接触，多比较一下。我本该知道，如果一个报价比其他报价低得多，并不一定是好事情。我本来应该更认真地检查他们提供的资料，并要求参观一下油漆公司的样板房。我本该从工程一开始就更认真地监督油漆工的工作。在很多方面，是我直接导致事情变成了这种局面。正如有个朋友说过的那样，如果不是你自己站错了位置，别人想要害你都很难。不用说，我确实站错了位置，并为此付出了代价。

你的职场生活状态在于你自己，而不在于环境或其他人。你没从上司那里得到明确的指示？你想得到更多的指导？你主动要求过吗？你的一个直接下属的业绩一直不令你满意？你给他足够的指导来扭转

这个局面了吗？你为和某个同事的关系感到烦恼？你去找那个人解决影响你们之间关系的问题了吗？

第1章 共事（4）

你确实可以做出选择。你可以对自己生活中的不顺承担起责任，并为此做点什么，你也可以始终责备环境、运气不好或别人。审视自己对生活中的不顺应负的责任，并不是要你苛责自己，也不是要破坏你的自我感觉。相反，你一旦开始审视自己的生活，并看到自己的作为或不作为对事情的结果起着怎样重要的作用，你就会开始明确自己能做些什么来解决问题，并避免以后再出现类似的问题。练习3将有助于你学会如何做到这一点。

练习你是牺牲品还是自愿的?

找出最近工作中让你感到愤怒或沮丧的两个事例。把这两个事例描述出来，并依次思考以下问题：

事情还涉及到了谁，你对他们有什么感觉?

你觉得他们在哪些方面做错了?

事情最终变成了这种结果，你在其中起了什么作用?

你做了或没做的什么事情对这种结果是否起了一定的作用?

是否原本进行一次谈话就会产生不同的结果，却因为看上去有风险、让你觉得不舒服而被回避了?

你以后怎么做才能避免在类似的情况下出现同样的结果?

跟对方谈谈我赖以为生的职业一点也不复杂。我做的不过是关上门与人交谈，并找出他们没说出来的事情。然后，我会把两个人或一个团队叫到一起，对他们说点诸如“嗯，我觉得你们需要谈谈”之类的聪明话。当然，我会提供一些信息和沟通技巧来帮助这些谈沉默是致命的，矛盾应该说出来，即使表达得很糟糕也能得到处理。

话更有成效，但是，实际上你和你的公司并不真正需要像我这样的咨询师。要让工作开始得到改善，你们需要做的不过是谈谈那些偏离了正确方向的事情而已。成就一个伟大公司所需的每样东西，都已经存在于公司中每个人的心里和脑海中了。但是，这些想法往往没有

表达出来，也没有人倾听，部分原因在于我们有时不知道如何和别人进行工作交谈。

如果你们每个人都开始相互交谈，像我这样的人就不得不去找份真正的工作了。正是沉默导致了各种组织的灭亡。冲突，即使处理得很不恰当，也比沉默更好。至少人们会相互交谈，而一些好的结果或许就会从中产生。你有没有一些该做而没做的谈话呢？考虑一下练习4中列出的问题吧。

第1章 共事（5）

与他人共事可能会充满挑战，但不是不可能的。有更好的方式。

练习亟需的谈话你们公司里普遍存在着亟需的谈话。其中有一些谈话可能涉及到整个团队的合作和效率问题，但没有一个人提出来，以改变这种状况。毫无疑问，还有一些谈话与你有直接的关系。有些也许会影响到你工作的好坏。另外一些也许会造成你的烦恼。

□列出至少三个影响了你们团队，却没有公开讨论过的问题。这些问题对你们的生产力、效率、成本以及客户服务有什么影响？是什么妨碍了大家把这些问题拿到桌面上来讨论？回避这些谈话的隐性回报是什么？

□列出至少三个直接影响了你完成工作的能力的问题。如果这些问题得不到解决，沉默会给你和公司带来什么损失？阻碍你提出这些问题的隐性回报是什么？

为什么仅凭智力无法确保成功

第2章 为什么仅凭智力无法确保成功（1）

在我的咨询生涯中，我看到过很多短命的管理学时尚。当我第一次听到“情商”这个词时，我的第一想法是：“哦，这个，也会过去的。”但是，日益增多的情商研究机构，证明了它长盛不衰的魅力。不断的研究将进一步深化我们对情商的理解，但是，情商在决定职业成功和领导力方面的威力，已经是一个不争的事实了。

也许你不愿意听到那些心理学的术语和专业名词，但是，情商所包括的几种个人和社会能力对于职业成功而言却是不可缺少的，无论一个人的智商有多高、所受的专业训练有多少。

情商：一个简单的定义年，心理学家彼得·萨洛维和约翰·梅耶使“情商”这个词流行了起来，他们将其定义为“社会智力的一种形式，包括了解并辨识自己和他人的感受和情绪，并利用这些信息来指导自己的思考和行动的能力。”但是，要理解这个词的起源，我们需要回顾一下那些试图理解人类智力及其测量方法的心理学家所做的早期研究。最开始的时候，他们关注的主要是认知能力，即一个人学习复杂事物的能力。知道如何测量认知能力确实很重要。作为1960年代的一个心理学研究生，我了解到，智商测试能相当智商：人生成功的必要但非充分的条件。

准确地预测一个人在学业上的表现。然而，这些早期的研究者很快就开始了解到，智力比他们当初预想的要复杂得多，单纯智力之外的很多能力对于人生的成功都是必需的。大卫·韦克斯勒是目前仍在使用的标准智商测试的研发者之一，他写道：“我曾努力要表明，除智力因素外，还有一些非智力因素决定着一个人的智能行为。”

年代，哈沃德·加德纳等心理学家们对“多元智能”做过描述。他说，个人内在的以及人际的智能和标准智商测试所能测出的认知能力，在人生成功中起着同等重要的作用。

后来，丹尼尔·戈尔曼意识到了情商在职场成功中的重要作用。戈尔曼和他的同事发表了一系列有关情商及其与职业成功和领导力的关系的专著和论文。他的工作使企业界认识到了情商的重要性，改变了过去仅凭原智力（raw intelligence）或培训因素雇用和晋升员工的一些错误做法。

理解情商在最近有关这个问题的大量书籍和文章中，提出了各种各样便于人们理解情商及其构成的模型。其中的大多数模型都是相似的，只是在描述和构成要素上有一些小差异。

我比较喜欢阿黛尔·B□琳恩阿黛尔·B□琳恩（Adele B□Lynn），咨询与培训机构Adele Lynn 公司的创办者。——译者注在其于2005年出版的《情商情商：智慧的另一种表现。

差异：职场情商运用高效方案》中提出的情商模型。她的著作简单明了，并且容易理解和记忆。她提出了一种自我指导的方法，用于观察自我的行为、对之进行评估，并能使你对发挥自己的长处以及需要改善自己情商的哪些方面作出有意识的选择。她的这种方法是经过认真研究并经过实际检验的，在帮助人们培养情商方面被证明是相当有效的。她的情商模型包括五个要素：

第2章 为什么仅凭智力无法确保成功（2）

□自我意识与自我控制□共情□社交能力□个人影响力□把握目标和愿景让我们来看看每个要素及其对职场成功的影响。

自我意识与自我控制自我意识是理解你的长处和需要改进之处的基础。我们大多数人都有良好的意愿，但由于自我认知容易存在盲点，导致一些行为产生了我们意料之外的后果。

你的行为选择受着你的人生经验的影响，这些人生经验确定了你的自我形象，确立了你的人生追求，并塑造了你的行为。在这个过程中，你可能已经形成了一些很不好的习惯。但是，你之所以会这么做，是因为这对你而言是合情合理的。

你的同事也是如此。当你的同事以适得其反的方式行事或沟通时，你要提醒自己，他们跟你一样，有时候对自己存在盲点，并不是有意要疏远你或其他同事。情商指导之所以把第一个目标设定为提升人们对自己的行为造成的无意影响的意识，原因就在这里。

你在管理层内的职位越高，自我认知扭曲的问题就越严重。研究表明，随着管理职位的不断升高，人们得到的对自己行为的自我意识：培养情商的第一关。

反馈会越来越少。你也许觉得自己是个大门永远敞开着的很开明、很好合作的领导者，但没有意识到，你对不同意见的反应完全关闭了谈话的大门，并让你成了一个听不得不同意见的可怕人物。人们知道如何忍受上级的疏远行为，他们会把嘴巴牢牢闭上，因为任何其他行为都会给他们带来职场风险。

自我意识和自我控制既包括对自己长处的认知，又包括对需要改进之处的认知。领导者必须要知道自己的长处——包括专业能力和社会能力两方面，为这些长处承担起个人的责任，并运用这些长处来提高绩效。比如，一个在社交场合应对自如的人，可以寻找机会主动在会谈或商业社交场合代表公司，为公司建立有价值的关系。

自我控制需要决心。一旦你意识到了自己的负面行为，就必你的管理职位越高，你的自我认知偏差的可能性就越大。

须作出决定加以改变。虽然这并不一定很容易，但不是不可能的。你的行为是自己所做出的选择的结果，但有些选择可能会成为长期的习惯。比如，你也许已经知道，提高嗓门、咄咄逼人以及颐指气使通常会让别人退让，让你得逞。如果这些行为能带来好处，那你为什么还要改变呢？这是因为，在工作场合，过分具有攻击性和生硬粗暴的行为会造成不良后果。你的同事会疏远你，而且，上级领导最终也会注意到你的沟通方式，并认定你不是进一步提拔的好人选。事实上，那些扰乱了团队工作和合作的攻击性过强的人，有时候会最终丢掉工作。

假如你不能控制自己的怒气并常常说一些事后会后悔的话，你就需要找出那些表明你快要失控的内在征兆——念头、感觉和生理症状。当你开始发觉自己出现了会导致脾气爆发的初期征兆时，你可以退后一步，想想自己的感觉，并有意识地作出选择，以一种更恰当的方式行事。

那些具有良好的自我意识和自我控制能力的人，了解自己的自我控制：知道何时行动以及如何行动——并采取行动的自制力。

情绪，并知道这些情绪会如何影响他们的表现以及在职场和个人生活中的人际关系。他们会始终观察自己，以辨别出那些可能会限制自己的效能的情绪，然后努力形成一种恰当地对待这些情绪的方式。这种解读和管理自己情绪的能力能产生一种适应力，使他们能够很快从沮丧中恢复过来。他们有勇气，因为他们有能力面对自己的恐惧，并且不会让恐惧阻碍他们采取行动。他们镇定而冷静，即便在困难时期也是如此——他们能从自己的价值观和能激励他们的东西中汲取力量，并且能以感动和激励人的方式，将这种积极的感受传递给他人。

共情共情是建立人际关系的基础。能共情的人会真诚地关心他人，并非常重视理解他人的心情和想法。这种关心是一种个人特质，

深受我们童年生活经历的影响。然而，这种深层的个人价值观当然是可以培养并受外界影响的。不管原来的成长环境如何，大多数人都能培养出对他人真诚的关心。在工作环境中，一位顾问、你的经理或一名咨询师，都能帮助你体会到关心他人所带来的回报。一旦你明白了你个人的成功取决于你与他人的关系，你的个人利益就会引导你形成一种对他人更关心的态度。

关心并理解他人是无法伪装的。你可以参加倾听培训课程，做完所有那些阐释或总结对方的话的练习，但是，如果你不是真诚地关心他人，他们就能感觉到，而你的倾听也就会让人觉得不真诚了。在最糟糕的情况下，这还会让你显得居心叵测、爱操纵他人。

共情也需要控制自己。你必须把自己的想法、关心的事情放到一边，并密切关注他人。你要听的不是自己的内心独白——你的判断、想法、需求、渴?、恐惧等等，你必须要了解他人的心共情：与人建立情感联系的艺术。

第2章 为什么仅凭智力无法确保成功（3）

情和想法：他们在说什么？这个话题对他们有什么意义？他们对这个话题有什么感受？他们想要实现什么？重要的是，要通过专注的倾听向他们传达出你对他们的深切关心。作为一个能共情的倾听者，你还要注意人们没有说出来的感受以及非语言暗示，这样才能更深入理解所谈话题对对方的意义。

除了倾听技巧之外，共情还依赖于沟通技巧：你首先要倾听，然后，你要把别人的话以及你对这些话的理解用自己的话说出来。把别人的话用你自己的话说出来，是确定你的理解是否准确的惟一方法。如果你理解得不太准确，这会鼓励他们继续说下去，直到你能准确地理解。

社交能力一个情商高的人能和整个组织内的人建立关系。这种与各种各样的人建立关系的能力是情商的核心。一个组织内会有各种不同的人，他们的个性、沟通方式和品格都各不相同。团队合作与领导力的实质，就是与这些人一起并通过他们把工作做好的能力。

因此，高情商的人会在整个公司里建立一个广泛的人际关系网络。在公司评估中，人们往往抱怨某个人的成功是因为“公司社交能力：建立人际关系以做成事情。

政治”。但从旁观者的角度来看，当人们抱怨“公司政治”的时候，我看到的却是一些完全不同的事情。我看到的是那些善于与整个公司的人建立人际关系网络的人。而且，这些关系是建立在信任、遵守承诺、能争论问题而不损害关系的基础之上的。事实上，能够很职业地表达不同观点，甚至能增强一个人与其他人合作的能力。

丹尼为我们提供了一个社交能力的好例子。他在一家金融服务公司的IT部门工作。这家公司分为好几个事业部，每个事业部都在各自总裁的领导下独立运作。以前，每个事业部都有自己的IT部门，导致网络平台、系统、程序和核心电脑程序很混乱。为了提高效率，公司

决定把IT部门合并。以前的尝试都失败了，因为合并后的IT部为各个事业部提供的服务很糟糕。

被任命为公司IT部的代表后，丹尼在接下来的几周里什么也没做，只是去认识所有那些事关这个项目能否成功的人。他首先花时间去了解公司的总裁以及那些需要合并后的IT部提供服务的人。他着重了解了他们的业务，以及为使各个事业部更有效地服务顾客，IT服务的哪些方面最为关键。他尤其详细地了解了以前IT部门合并失败的原因。

他始终牢记着两个目标。第一个目标，是要了解事业部对IT部门的需求，尤其是绝对不能出现的“服务中断”。第二个目标，是让人们在想到IT的时候，想到的不是公司庞大的IT部，而要想到他。和以往IT部非人性化的冷漠形象不同，他努力在全公司发展人际关系。他花时间去了解他们的需求，倾听他们反对IT合并的理由。他确保这些人明白了他要把这项工作做好的决心，无论这种IT服务的转变需要他付出多大努力、花多少时间。他通过给一个本来非人性化的部门带来人性的因素，以及向人们清楚地表明他会不惜付出自己的任何代价来使这种转变尽可能高效率地完成，赢得了别人的信任。只要遇到了问题，大家就可以给他打电话，无论白天还是夜晚。

第2章 为什么仅凭智力无法确保成功（4）

然后，他回到了IT部，与每个可能会影响IT服务合并的负责人和团队都见了面。他特别见了那些将要做这项工作的人，确保他们理解了他们的工作对于公司的服务质量有着怎样的直接影响。当然，丹尼是一名出色的IT专家，但他明白，如果要干好自己的工作，就必须和整个公司的人以及IT部的专业人员建立良好的关系。

这个例子揭示出，除了建立牢固的合作关系的能力之外，社交能力还包括一个重要特征——相互信任。这种关系中明显的相互信任，使人们能够在不损害共事能力的情况下解决冲突。事实上，当人们知道大家可以意见不同而最终仍能解决问题时，彼此之间会更加信任，而这种信任正是牢固的职场关系的基础。

这个例子还揭示了与社交能力有关的第二种能力，即对整个组织的理解——对由组织内部不同部门的重要性和需求所形成的组织动力和组织敏感性的理解能力。丹尼能很好地理解自己所面临的状况，他知道，以前IT合并的失败已经造成了人们对合并的不信任。他谨慎地逐渐推进工作，与关键人物——既包括部门内部的，又包括外部的——建立良好的关系和信任，合并的成功需要他们的合作与支持。他通过与公司里的关键人物发展关系给IT部门加上了“一张人性化的面孔”，并且得到了他们的支持、了解了他们的需求。然后，他小心地确保了IT部门内部的人理解该项目对公司会有怎样的影响，以及需要怎样做才能在尽量不妨碍公司业务运营的情况下使合并尽可能顺利地进行。

个人影响力在整个公司内建立人际关系网络，能让你扩大个人影响力，并把事情做成。当你想做什么事情时，你就知道该找谁。而且，如果你建立了真诚、守信、言出必行的好名声，你就会发现你在公司里的权力会不断增长。

尽管“权力”经常受到诟病并会被滥用，但它也有积极的作用。权力意味着有能力把事情做成。权力意味着有一大批人喜欢你、信任你，并且在你有一个想法或有求于人时能够倾听你。权力可以是由职务赋予的，但是，最有权力的人是那些在整个公司有声望和关系，使他们能拿起电话、召集会议并做成事情的人。

要仔细听听你的“内心独白”。如果你发现自己把工作中的个人影响力：与别人一起并通过别人做成事情的能力。

问题归罪于“公司政治”，你就要意识到，你已经把自己放在了局外人的位置上，并且有点脱离组织的政治了。政治灵活性——也就是影响他人的能力——是一种非常积极的、对事业有利的特质。如果你觉得自己成了公司办公室政治的受害者，就应该问自己这样一个问题：你做了什么——或没做什么——限制了你在公司里扩大影响力的能力？如果你想权力更大，你必须先审视一下那些限制了你变得更有影响力的能力的行为方式。不管你是否喜欢，你都是自己命运的主人。这就需要你拿出勇气为自己的成功与失败承担起责任，并且要找出自己必须做哪些改变，才能在下次变得更成功。

本书的一个目的就是要使你在整个公司里形成更大的影响力。很多人都努力要做成事情，但他们所采取的方式却造成了冲突、损害了关系，并损坏了他们在公司里的名声——他们处理不同观点时过于针对个人。最好的领导者是那些无需依靠职务赋予的权力就能领导的人。他们明白发挥自己长处的重要性，明白努力了解自己的缺点并不断加以改正以尽可能提高自己的效能的重要性。此外，他们知道，想要在一个组织内取得成功，智力和技术能力是必要的，但并不足够。

第2章 为什么仅凭智力无法确保成功（5）

成功需要建立起以相互信任为基础的人际关系网络，然后以一种能尽量满足每个人的需要的方式主动与人接触，并把事情做成。那些在公司里形成了个人影响力的人，能通过清晰的思考和沟通来领导他人。这使得他们能通过其他人——既使这些人不归他们直接领导——产生预期的结果，这是由于他们具有说服力和让自己的想法得到支持的能力。

自信对于一个人影响他人的能力有很大作用，因为自信的人在提出自己的想法时，不会威吓或具有过分的攻击性，他们会被认为是有能力的人。他们会主动采取行动去实现自己的目标，并且把乐观的态度和灵活性带入他们的人际关系中，吸引别人加入，并使合作变得有效而愉快。

把握目标和愿景大多数人必须靠工作来谋生。把握目标和愿景是一种把工作转变为表达你的价值观和愿景的方式。每天去工作的时候，你既可以把它当作是又得忍受的8小时煎熬，也可以想办法在工作中表达你的价值观，为你的生活增添意义和丰富性。在看下面这件事的时候，你可以想想自己有过的类似经历，以及这些事情告诉你的如何在工作中创造更多的满足感——无论你以什么为生。

数年前，我搬到了西雅图，在那里住了20多年。我在爱荷华把握目标和愿景：通过工作表现你的人性。

长大，在一个天主教学校上学。我一直以为三文鱼是夹在馅饼里吃的。刚到这座城市，我就去逛了著名的派克市场，这是西雅图的独特体验之一。我进了一家鱼店，平生第一次看到鲜嫩的三文鱼片整齐地摆放在碎冰块上。我想我得买点，却不知道该怎么烹饪，于是就问一位店员能不能花点时间告诉我。这个男人的脸立刻亮了起来，他停下了手头的活，绕过柜台到了我身边。接下来的一段时间里，我完全成了他关注的中心。他开始给我讲三文鱼的种类，以及挑选各种三文

鱼的方法。他教我如何鉴别三文鱼是否新鲜，以及存放太久的是否要扔掉。然后，他给了我一份三文鱼的烹饪方法，直到今天我还在用。

是什么使这次经历如此令人难忘呢？正是他真挚的热情、乐于助人给我留下了难以磨灭的印象。他有一定的年纪了，所以他肯定已经给别人讲过几百次了。但是，他讲得那么生机勃勃，仿佛这是他第一次给别人讲，好像只为了我才这样做的。此后，我在很多年里一直在他那里买三文鱼。

今天，就在我写下这些话时，康涅狄格州迎来了一场暴风雪。之前，我让同事韦斯·克莱恩从西雅图过来和我一起做一个项目，而暴风雪使他无法如期飞回家了。所以，我就休息了一天。我妻子艾德里安娜、韦斯和我去了当地的音像店，想挑选几部电影，好回来在壁炉边一起看。帮我们挑选的小伙子非常友好、外向。他注意到了我们租的一部电影的片名，就用非常友好的语调说："如果你们喜欢这部电影，这里还有一部我想你们一定会喜欢的。"他领我们来到放录影带的地方，以确保我们知道他说的是哪部电影，并告诉我们这部电影对于喜欢看家庭喜剧的人来说是多么有趣。

这个年轻人使我们一整天的心情都很愉快。不管你做什么工作，不管你在公司是什么职位，你都能在做好工作的同时，找到表达自己的人性并为别人的生活做出贡献的方法。有时候，与人短暂的接触就能产生完全不同的效果。在上面两个例子中，这两个人的行为都将自己的工作体验从做一份工作提升成了为他人服务。

想想那些为你提供各种各样服务的人，商店售货员、机修工、医护人员、餐厅服务员——你接触过的任何满足你需要的人。想想他们在工作中使你与他们的接触变得更愉快的那些特点。然后，想想你是如何对待每天的工作的。你是在混日子，还是在自己的工作中创造意义和成就感？个人成就感并不一定和工作的性质有关。无论你做什么工作，一段时间以后，都会觉得枯燥乏味。在工作中找到最大快乐的人，是那些能全身心投入并把工作当作是表达自己价值观的机会的

人。对有些人来说，这可能意味着“我会全神贯注地对待今天和我一起工作的每一个人”，对另一些人来说，这也许是“我会给今天遇到的每个人带来快乐”，还有一些人会把工作看作是“表达生的喜悦以及表达对每一个人的爱的机会”。

第2章 为什么仅凭智力无法确保成功（6）

情商：你为什么要在意无论你在自己选择的职业上有多么出色，仅靠智商和培训都不能保证你职场的成功。工作越复杂，情商在成就明星员工中起到的作用就越大。

擅长干活还不够越来越多的研究表明，无论你对做好工作或入职所需的知识和技能掌握得多么好，情商都是使明星员工从一般员工中脱颖而出的因素。以下是更有趣的一些发现。

在中等复杂的工作中，比如机械类或文员类工作，最佳的员工比最差的员工的效率要高12倍，比一般员工的效率要高85%。在更复杂的工作中，比如保险销售和财会工作，最佳员工比一般员工的效率要高127%。是什么造成了最佳员工和一般员工在绩效上的巨大差距呢？据推测，这些员工所受的培训和经验都差不多。丹尼尔·戈尔曼在全球200多家公司里研究了这个问题。他发现，在从中等复杂到高度复杂的工作中，技术能力和智力只占了使优秀员工脱颖而出的因素的三分之一。其余三分之二的因素在于情商的差异。

欧莱雅公司想搞清楚基于情商来招聘员工是否会有益处。该公司根据情商录用了一批新员工，一年后，比较了以这种新方法录用的员工与用老方法录用的员工的业绩。结果令人吃了一惊。在这一年内，因情商高而被录用的员工的销售额，比按照老方法录用的员工平均每人高出91370美元，这使得当年的净收入增加了2558360美元。这还不是全部。按新方法雇用的销售人员第一年的离职率比按传统方法雇用的销售员低63%，这意味着欧莱雅节省了一大笔开支。

在传统的雇用方法中，人们被甄选、聘用、培训，然后就开始做销售。那些不适合这种工作的人会由于销售额较低和对工作越来越不开心逐渐显现出来，最终导致一些人离开公司。公司就得再次花钱开始聘用和培训，再重复一遍整个过程来填补职位空缺。

一家电脑公司审查了他们招聘新的销售人员的各种标准。根据情商能力雇用的员工比根据其他标准雇用的员工，完成培训的要多90%。同一个研究团队还发现，一家全国家具零售商根据情商来招聘员工后，第一年的离职率降低了一半。

美国军方也认识到了情商的重要性。美国空军试验过根据与情商有关的一些能力——比如自信、共情、情绪的自我意识——来征兵。结果，招募来的新兵人数比以往增加了三倍，每年还节省了300万美元的征兵费用。这个结果如此惊人，以至于国防部长命令所有兵种都按照这种方法来征兵。

凯斯西储大学的伊丽莎白·斯塔布斯发现，情商对军队的效能还有另一个重大影响。在81支不同部队中，她挑选了422名军人作为研究对象。研究发现，部队领导的情商与部队士气有非常重要的关系，而部队士气能显著提高部队的表现。

情商与高智商职业当然，你也许会想，肯定有一些职业仅凭智力就能取得成功。一项始于1950年代的长期研究否定了这种看法。这个研究团队在加利福尼亚大学伯克利分校，选了不同科学领域的85位博士生作为研究对象。这些高智商的人攻读的都是智力要求极高的博士课程，他们参加了各种各样的智商和心理测试，还接受了一系列的深入面谈。然后，研究团队用我无法想象的耐心等了40年，再去追踪研究这些人，此时，他们都已经70多岁了，并且都进入了职业生涯的暮年。

第2章 为什么仅凭智力无法确保成功（7）

经过一系列的衡量之后，研究团队用两个关键职业成就——在各自研究领域的个人声望和总体的职业成就水平——给每一个人做了排名。他们发现了什么呢？社会和情感能力（也就是我们现在说的情商）在决定他们排名中的作用，比智商和专业训练的作用要大4倍。

你可能会奇怪，情商和物理学家、化学家或者工程师的成功情商：在高智商职业中使人脱颖而出的因素。

有什么关系。即使在纯科学领域，成功也需要大量的人际交往。理论科学家必须要能在各种专业场合展示他们的研究，并要让别人认为他们是可以信任的、脚踏实地的人。他们还要为资金接触各种资源的提供者，以启动并进行长期的研究项目。一旦得到资金，有些研究可能还需要科学家建立并且领导很大一支团队，以科学严谨的方式共同工作数年才能完成研究。

这些活动都需要建立人际关系并影响他人的能力。人们关于头发蓬乱的科学天才聪明绝顶难以与人沟通的偏见，只不过是偏见而已。真相是，即使要在最神秘、最奇异的科学领域里取得成功，依然需要通过与人合作并领导他人来建立影响力的能力。

在贝尔实验室进行的一项研究的结果，与加利福尼亚大学伯克利分校的非常相似。贝尔实验室最有价值、最有创造力的工程师都显示出了极高的情商，这一因素在决定他们的成功方面的作用比智商重要的多。那些情商较低的人被认为挑剔、高傲、拘谨、没有情感。那些情商高的人则被看作更沉着、外向、有同情心和爱心。他们有丰富的情感生活，而且和别人相处得更自如。

情商与领导力如果你现在是一位领导，或者未来想要担任领导职务，情商在决定你是否能成为一个成功的领导者方面的作用，比智商、专业培训以及先前经验的作用大得多。

那些杰出的领导者都是高情商的活生生的例子。他们不仅对自己有很强的洞察力，而且能接受那些有助于他们更清楚地认识情商：决定领导是否成功的90%因素。

自己的反馈，并会作出任何需要的自我调整。他们有能力与公司内各方面的人员建立联系。而且，他们是通过人际关系和影响力而不是单凭权力来进行领导的。他们会花时间确保人们知道公司对他们的期望，以及为什么他们的贡献那么重要。最杰出的领导者不仅为企业提供商业知识和纪律，还坚信自己最主要的工作是提供愿景、设立具有挑战性的目标，并通过建立一种参与、认可并因“我们在一起”而令人兴奋的文化，来帮助人们实现这些目标。

情商对成功的领导来说如此重要，以至于丹尼尔·戈尔曼把它称为“90%因素”，即优秀领导和平庸领导之间的差距90%在于情商。越来越多的研究为情商在成功领导中起到的核心作用提供了证据。

一家很大的饮料公司在聘用优秀的分公司总裁方面一直存在困难。将近一半新聘用的总裁往往因为业绩不佳，而在两年内离职。当他们开始根据与情商有关的能力来聘用总裁后，头两年的离职率降到了6%。在这些新聘用的总裁中，按照他们领导的分公司所得的奖金来衡量，87%的人在同级别的管理人员中位列前3名。而且，他们还超额15%～20%完成了业绩目标。

第2章 为什么仅凭智力无法确保成功（8）

对15家跨国公司300名高级管理人员的研究表明，业绩优异的高管和业绩一般的高管的主要区别在于五种情商能力：影响力、团队领导力、组织的认知度、自信以及成就驱动力。

情商对于一般的经理和主管的重要性和对高级管理人员的是一样的。对12家机构内数百名一般经理的研究发现，情商的基础之一——准确的自我评估——与他们的优异表现是密切相关的。

在一家制造工厂中，主管们接受了诸如倾听和帮助员工解决问题的情商能力培训。结果，因事故而导致的工作时间损失降低了50%，员工投诉也从每年15%下降到了3%。更棒的是，工厂超额完成生产指标25万美元。在另一家制造工厂，那些接受了类似培训的主管与没接受培训的主管相比，产量增加了17%。

询问反馈：借同事之眼认识自己增强你的自我意识是培养情商的关键。我们对自己的观察都很差，自我感觉往往与别人对我们的看法大相径庭。本书有好几处都会要求你主动去询问对你的行为的反馈，这会帮助你通过别人的眼睛来认识自己。

当你要求这种反馈时，要挑选那些对你很坦诚并且你信任其观点的观察力强的人。至少要找3位同事，并且至少要有1位你认为和你之间存在问题的人——而且，要包括你的经理。因为你要问他们对你为人的看法，他们对这种谈话可能会感到不舒服。你对他们反馈的反应，将对他们能否坦诚、深入地与你交流有极大的影响。

询问反馈下面这些步骤能帮助你最大限度地获得有用的反馈。你可以复印下来，以供今后使用。

□把谈话安排在合适的时间、舒适的地点。要确保对方有充裕的时间，不会因有迫切需要处理的工作而分心。选择一个对她来说舒适的场所。如果她有办公室，你可以去那里，当然，在会议室或者咖啡馆等随意的场所更好。

□确立你的目标。谈话开始的时候就要说明你想要征询你作为团队成员在工作中表现如何。要指出我们绝大多数人对自己的认识都有盲点，因此你想听听她的看法，尤其是那些你能改进的事情。

□使对方放松。指出这种谈话不会经常有。要向她保证你希望她能开诚布公，你很有兴趣听她要说的话。自我表露能消除对方的戒心，但必须是真心真意的。比如，如果你对这个谈话感到不太舒服，可以这么说——“我得承认我现在有点不自在，因为我不知道我会听到什么。可是不管怎样，我保证会认真听你要说的话。”

□提开放式的问题。开放式的问题更有可能产生有用的信息。不要问能用“是”或“否”来回答的问题。要这样问：“我做的哪两件事让你感到不能与我有不同观点？”在你对练习5、7、8、14、19、24和25中的问题作出自己的补充之前，一定要研究一下这些问题是如何表述的，要确保你以类似的方式表述自己的问题。

□放松并倾听。这种谈话也许会让你感到不自在。别显露出来。否则，对方会不那么愿意说实话。你是在获取信息——要听对方是怎么说的。为确保你理解对方的意思，要阐释一下你听到的话，用你自己的话把你认为对方要表达的意思说出来。如果你理解得不对，这会给对方机会来澄清。

□要求对方举例来澄清笼统的说法。如果对方用的词可以有多种理解，就要问更具体的信息。比如，如果对方说：“有时你有点粗鲁、要求太多。”你就要让她举出更具体的事例来弄明白她的意思。可以追问这样的问题：“我真的想弄明白你的话。我做的什么事情或没做的什么事情，让你觉得粗鲁或要求太多呢？是我说话的语调？还是我的表情？”

□不要为自己辩护。不要找借口或表达任何不同意见。否则，对方就会闭口不谈，再也不给你提供信息了。是你让她谈她对你的看法的——你要有礼貌地倾听。即使你不同意那些看法，也要提醒自己这是她的真实看法；而如果她对你的看法与你想给别人的印象不一致的

话，你肯定是做了什么事情——或者没做什么事情——造成了这些看法。要尽量多找出一些这类事情，以便你能开始改变，使别人对你的看法与你想给别人留下的印象相一致。

用感谢结束谈话。要感谢对方愿意开诚布公地和你交流，向她保证你会认真考虑她的话。要让她知道你随时都欢迎这种反馈，并且期待改进你从她那里了解到的不足之处。

采取行动。你要作出弥补。你无须懊悔不已或是道歉不迭。说类似于这样的话会好得多："我明白了，我在团队里没能成为我想成为的那种人。我很感激你愿意帮我认识到怎样才能做得更好。我想让你知道，从现在开始，我想当个更好的倾听者。"另一方面，你也许想好好思考一下她说过的话。要告诉对方，你感谢她愿意跟你谈，并说了很多值得你思考的事情。如果需要再谈一次，要向她保证你会再找她。然后，要说到做到。

第2章 为什么仅凭智力无法确保成功（9）

提高情商：一个没有止境的过程如果你想在工作和生活中取得成功，就逃避不了情商的重要性。当然，你必须对自己职业领域的最新发展了然于胸。但是，正如你在本章看到的那样，情商的培养必须成为你一生的追求。没有谁拥有完美的情商。无论你在培养和应用自己的情商方面多么有效，总还会有可以改善的空间。

你不是自己以前经历的牺牲品，也没被咒诅一辈子都无法改变某种品性。如果你听过有人说："我就是这个样子的。"他其实应该说的是："我就是要选择这个样子的。"不管人生早期的何种经历影响了你的情商发展，你如今怎么做总是你自己选择的结果。

本书中的知识和沟通方法，是为了帮助你通过更恰当地提出问题和处理冲突来提高你的职场影响力。光有知识是不够的。如果你真想成长并对自己的职场命运有更多的控制力，就必须要愿意走出自己的舒适地带。

在本书的所有练习中，练习5可能是最重要的一个。像所有人一样，你对自己的看法存在着扭曲和自己看不到的弱点。如果想要发现自己的盲点吗?你有勇气问别人吗?

你决心培养自己的情商，就必须从增强自我意识开始。那么，谁还能比和你每天一起工作的人——有些甚至是你多年的同事——更能帮助你看到你自己的盲点呢？但是，即使是那些与你共事时间不长的同事，也能为你提供有用的反馈，只要你有勇气去问。

你不知道自己不知道的那些事情，才是你成长面临的最大挑战。所以，带着勇气和激情去做练习5吧。毕竟，有时候一些简单的改进就可以产生很大的变化。这些练习会让你在询问反馈时变得更自如。当你在本书中遇到需要询问反馈的练习时，就回到第30～31页的"询问反馈"，复习一下那里提供的如何进行谈话并获取有用的具体反馈的建议。

练习培养情商：自我意识与自我控制按照第30~31页“询问反馈”的原则，询问同事和直接下属（如果你有的话）的反馈，以增强你的自我意识和自我控制能力，以下是一些提示：

“说说你最欣赏我作为一名经理（同事或下属）的两件事。”

“请举两个我需要改进的行为或品质的事例，能使我的工作更有效的。”

“请举两个我对某些事情的情绪反应使我难以相处的例子。”

“说说我损害了自己效能的任何令人讨厌的习惯或下意识的个人怪癖。”

“说说我做的任何让别人怀疑我没有意识到自己在工作中对别人的影响的事情。”

第3章 与朋友和同事共事（1）

高情商的职业人都很善于建立人际关系，这为形成做成事情所需的影响力提供了基础。你要想成为建立人际关系的高手，就必须培养情商并学会：

□理解职场关系的复杂性□建立团队合作，并准确诊断团队合作中不可避免的故障的原因□将复杂的问题或涉及情感的问题提出来讨论□让解决问题的谈话不偏离轨道，并增强你的效能□加强你的职场关系职场关系的复杂性职场关系之所以复杂，在于你和很多同事都存在两种不同的工作中的个人关系带来友谊、支持和更好的团队合作。

关系，一种是个人关系，另一种是职业关系。无论是在工作中还是工作之外，个人关系的目的都是要形成某种形式的个人之间的亲密感。个人关系是以我们相互之间的感觉为基础的。你也许喜欢和某个人在一起，因为你们有共同的爱好，彼此相处感到很舒服，并且喜欢和对方聊天。你也许和一些人共事好几年了，这些个人关系对你可能会很重要。

有些职场关系是相当随意的。对于有些人，你可能会聊聊你的周末或你们的共同爱好。你们会相互开些玩笑，或聊聊公司内最新流传的八卦。你们在工作场所之外也许从不见面，可你们这种舒适和融洽的个人关系会让工作变得更容易。此外，如果你喜欢和公司的同事在一起，时间也会过得更快。

另一些职场关系则远远不止是在休息室里的闲谈。有时候，你会和同事形成非常重要的关系，建立起长久的友谊，即使你离职后这些关系依然存在。很多人都跟工作中结识的人约会过，有些甚至结了婚。

花点时间想想你以前的工作。你也许会想起自己真正喜欢过的一些同事。他们可能是极富幽默感的人，或者是在工作中热情乐观的

人。只要这样的人一出现，你一整天都会变得更愉快。和你喜欢并关心的人一起工作，会让你的职场生活变得丰富多彩起来。

第3章 与朋友和同事共事（2）

你和有些同事的关系就不会这么愉快了。不喜欢某个人也是公司不是把人招来组成互助小组的——你们有工作要做。

个人关系的一种形式。当你靠工作谋生时，就不得不面对各种各样的人。你会不可避免地遇到一些你永远不会与之交朋友的同事，你甚至都不想认识他们。然而，他们每天都在那里，就在你的邻桌或工作的场所。如果你能选择，你会把这些人清理出你的生活，再也不看到他们的脸。但是，工作就是工作，你无法选择。当你接受了一份工作，你的同事就是这份工作的一部分。

分清个人关系与职业关系当你与别人一起工作时，不管你是否喜欢他们，你和他们之间都不只是个人关系：你还要和他们建立职业关系。因此，你和同一个人会有两种明显不同的关系。职业关系的存在只有一个目的——完成某项工作。公司把人招来不是为了让他们交朋友的；你在公司也不是为了组成某种形式的大家庭。你的首要任务就是完成工作，而公司要依靠所有的人一起合作来达到这个目标。

个人关系和职业关系需要两种不同的方式与同一个人建立联系，这会让你在下面这些事情上遇到麻烦：

- 分不清个人关系和职业关系，是工作中的矛盾处理不当最常见的一个原因。
- 个人关系和职业关系有不同的目的。
- 个人关系和职业关系需要不同的沟通方式。

处理职场上的个人关系和职业关系，在理论上听上去很简单。工作是工作，私交是私交，这有什么问题呢？如果你很容易就能把这两种关系的区别记在脑子里，这会是你向有效地与同事共处迈出的一大步。不幸的是，个人关系和职场关系的重叠，会给职场中的人造成很多问题。大多数人会经常发现自己在这两种明显不同的关系上栽跟头。而且，这会使得开诚布公地讨论和解决问题变得很困难。

“我们就是个幸福的大家庭”

为了在咨询项目中对企业领导人有更多了解，我会问他们，为创造一个让员工对自己的工作和公司感觉良好的环境，都做了“我们就是个幸福的大家庭”会不可避免地导致不合理的和难以满足的期待。

第3章 与朋友和同事共事（3）

些什么。有些领导者在谈到自己的公司和员工时，眼睛几乎都湿润了。他们会说公司里的人是多么相互关心，会描述那些假日庆祝和夏日野炊，会用热情洋溢的话谈到标志着公司文化的温暖的家庭氛围。有时候，他们听起来甚至像是在说自己的孩子。他们很像慈爱的家长，会以个人的名义竭尽全力去支持公司里的员工，会想尽办法帮助他们走出困境。

我很钦佩那些用这么慈爱、人性化的词汇来描述他们的公司和员工的企业领导人的动机。他们在致力于管理一个企业并获取利润的同时，还努力保持着那些深层的人类价值观。不幸的是，这些领导者无意中就会让他们以这么关爱的感情谈到的那些员工失望。过分强调亲密的个人关系会造成不切实际的期望。

或迟或早，为了企业的需要必须做出艰难的决定。经济压力也许会导致公司减少工作时间或雇员人数。工作需要也许会要求员工倒班或是在他们不喜欢的时间上班。晋升的决定可能会让那些没得到提拔的员工觉得自己的才干或愿望没有得到考虑。或者当工作中出现问题需要纠正时，会被员工当成是对他们个人的冒犯。

或迟或早，企业领导人必须做出一些会让员工觉得和原来强调的“幸福的大家庭”不相符的决策。当企业的决定与个人愿望背道而驰时，人们很容易认为自己的领导当初在谈对员工的承诺以及让员工对工作满意时，就是口是心非的。

“他怎么能让我在周末工作呢？”一位银行员工问道，“他知道周末我要打垒球。所谓支持员工拥有个人生活的时间不过是说说而已。”这个人的上司确实希望员工拥有个人生活，但为了提高竞争力，银行不得不使每周的营业时间超过五天。增加营业时间意味着员工必须轮班在周六上班。

“我没得到我想要的换岗。”一家广告公司的一位员工抱怨道，“我的经理一直说要从内部提拔人。她只不过是在说漂亮话而已。”说这句话的人并不具备他想得到的职位所需的能力。经理不得已才雇了别人来做那份工作，尽管她知道这名员工非常想要那个职位。他被考虑了，但并不合适。

把公司文化建立在亲密的个人关系上，会让员工相信领导人会基于员工的需求或愿望而不是企业需要来做决策。当基于商业考虑来做决策时，有些人就会觉得自己被背叛了。这几乎就像是家长违背了诺言。这是“如果你真爱我，你就会给我想要的一切”的公司版。

缺乏对职场中个人关系和职业关系的区别的清晰认识，人们就很容易觉得人际关系中的一些基本承诺没有得到遵守。或者更糟，他们可能会得出结论，认为领导人所强调的亲密的人际关系从一开始就是欺骗——只不过是想更多地压榨他们的手段。

当混淆了个人关系和职业关系时，同事之间就会出现问题。假设你和我在做同一个项目的工作，而我做的事情妨碍了你的效能。如果你提出了这个问题，尤其如果是个我不想让别人知道的话题，这对我们之间的温馨感情会有什么影响呢？例如，你也许认为我的工作做得不恰当。我也许没能做好你想让我做的某些事，或者我对待某个客户的方式与公司的价值观不符。

如果你向我提出这个问题，我们的关系会怎么样呢？我会生气吗？我会觉得受了冒犯，在办公室阴着脸，让每个人都知道我心情不好，今天最好别惹我吗？我们的关系会受到损害，使得我们在未来更难一起工作吗？

第3章 与朋友和同事共事（4）

当人们过分强调亲密的个人感情，将其作为团队合作和领导把团队合作建立在个人关系上会导致一些问题无法提出来，无法解决。

的基础时，就会造成一种大家都感觉很好的氛围——直到出现一些导致矛盾的问题。提出需要讨论的问题会让人觉得是在对个人关系造成威胁，很多问题就会转入地下。温暖、舒适的工作关系会变得极其脆弱，以至于很小的矛盾也会被认为过于危险而无法讨论。最终的结果就是沉默，得不到解决的问题会损害效能和士气。

“我不需要谁喜欢，我只需要得到尊重”

有时候，我会听到有些团队领导和团队成员完全回避工作中的个人关系。他们试图绕开这个问题，声称他们是来工作的，而不是来讨人喜欢或交朋友的。他们相信，自己无法既和人亲密，又有效地对其进行管理。他们会保持距离，确保自己不和团队中的成员走得太近。

还有一些人甚至声称不在乎别人怎么看他们；他们只想被人坚持要得到尊敬的人很少能如愿以偿。

尊敬。当领导者这么强调自己对尊敬的需要时，他们几乎会不可避免地成为那种你永远不想为之工作的人。他们对“尊敬”的强调常常是他们为自己的专制型管理辩解的借口。他们很冷淡、城府很深，很少去了解下属。他们一般极少花时间指导下属的工作。如果他们对下属的表现说点什么的话，那也是消极的、批评性的。称赞和赏识在他们那里根本见不到。他们团队里的人害怕他们，觉得他们太喜欢批评，并且对什么都不满意。害怕和尊敬永远不应该被混淆。尊敬一定是通过努力得到的，它需要一定程度的钦佩和敬重。对人冷淡、威胁人的领导者不配得到尊敬。他们还没有挣来。

目的不同，规则不同职业关系存在的惟一目的就是为了完成工作。个人关系的目的则是建立一种个人之间的联系。混淆职业关系和个人关系也许正是你在工作中遇到某些困难的原因。如果你无法处理

与同事保持这两种关系的挑战，混淆职业关系和个人关系，就会破坏团队合作、损害工作满意度，并破坏你和同事在工作上的成功。

你在工作中可以有各种类型的个人关系，从泛泛之交到亲密喜欢工作中的每个人既没必要，也不是合理的期待。

的友谊。在这些关系中，你会找到能满足你需要的很多东西——陪伴、支持、工作时的快乐。然而，身在其中的每个人都应该记住，你的职场关系首要目的是要做好工作。你可以把同事或上司作为朋友，但你需要提醒自己，你和同事的大多数交谈不应是个人性质的——而应该是职业性质的。在出现分歧的时候，记住这两者之间的区别尤为重要。你们之间发生的事情与你们对彼此的感觉完全无关。而且，你们都要能对事不对人地发表不同意见。

你无法选择同事你在个人生活中，对自己的人际关系可以有所选择。如果你不喜欢一个人，你可以不跟他交往。如果你刚认识了一个人，并且喜欢他，你可以增进你们之间的亲密感。当然，对方也可以拒绝你加深关系的要求。这就是个人关系的本质——它依赖于双方的愿望。双方都可以选择。

在你的职业关系中，你很少或没有个人选择权。你无法选择自己的同事和上司。你接受一份工作，就会发现你自己掉进了一堆个性迥异的人当中。在你职业生涯的各个阶段，你几乎都会遇到自己永远不会与之做朋友的同事。你会发现你与一些同事毫无共同之处。你们可能在政治或社会问题上意见相左。你们可能年龄差距很大，使你们在音乐爱好和周末活动的选择上大相径庭。有些人看上去几乎没有什么可取之处。

第3章 与朋友和同事共事（5）

然而，只要你们在同一个团队，你们就得一起工作。在这件你可以选择自己的朋友，但你无法选择你的同事。

事情上，你们谁也无法选择。公司需要你们每个人的技能，并期待你们在一起工作，不管你们是否喜欢对方。尽管你能限制自己与那些不适合自己的同事的个人关系，但如果工作需要你们一起做事，你就无法切断与他们的职业关系。在一个职业关系中，你对对方的感觉并不重要。有工作需要你们完成，这才是你们之间存在关系的首要原因。

权力如何影响关系在个人关系中，双方是平等的。至少在理想情况下，双方没有谁的权力更大或更小。从本质上来说，职业关系中包括明确关系双方权力的大小。而权力的差距会给双方原本令人满意的个人关系带来难以预料的复杂性。

在对一家制造公司的咨询中，我和一位不久前被提升为主管的女士谈话。她现在领导的是她已经工作了好几年的一个团队。她正面临的困难是，她的升职给她与团队中其他成员的关系造成了影响。她说，她和这些人已经认识好几年了。“我们一起工作、一起聚会。可是自从我成了主管，一切都变了。我以为大家会很高兴由自己熟悉的人当新主管。可是，他们现在好像对我非常怨恨。他们和我在一起的时候不像以前那么舒服了。我真没预料到事情会变化这么大，我一点也不喜欢这样。”

我们谈了一会儿，探讨了个人关系和职业关系之间的区别。当一群人中有一个人得到晋升来领导这群人时，这些人的职业关系就会因为权力的变化而作出调整。一个曾经和团队其他成员一样的人，现在有了领导这个团队、给人们分配任务，并要带领大家取得业绩的责任和能力。人们突然发现他们要从自己一直以为是朋友和平级的人那里接受指示和指导。有些人会发现很难作出这种调整，并会疏远和原来

的朋友、现在的上司的关系。结果，原来令人舒服的个人关系有时就会完全消失或者发生重大变化。

我们认为，这位主管最好的处理方式，是去和那些不适应她的晋升的同事谈一谈。她是逐个与他们谈的，承认这是他们职业关系中的一个重大变化，并且对双方都是艰难的转变。现在，参加管理会议，把信息和指示带回团队是她的工作。关注他们的业绩，在她觉得有帮助时提供指导也是她的工作。下面是她和他们说的话："我试着把自己放在你的位置上，想象如果你现在是我的主管，我会有什么反应。你知道么？我也很有可能会对这种变化不适应。我们作为朋友和同事已经很长时间了，现在这种变化对我们来说都不容易。但是，我想向你保证，我会尽最大努力在上级管理层面前代表我们团队的需要。我还想尽我所能做个最好的主管，如果你觉得我能做什么把工作干得更好的话，我希望你告诉我。

第3章 与朋友和同事共事（6）

我希望你继续把我当作朋友。我们工作中的角色变化并不是个人之间的，而是职业关系的变化。这涉及到我们工作关系的调整。我依然认为你是我的朋友，尽管我们工作上有些变化，但我希望我们能保持朋友关系。”

后来对她作回访时，她告诉我，三次谈话中有两次进行得很顺利。她觉得和原来的两个朋友又恢复了友谊。给他们一个机会来讨论这件事情，把个人关系和职业关系区分开来，就帮助他们对这种情形作了更清晰的思考。第三个人还是和她保持着距离。这位新主管愿意把这当作是职业发展的积极变化带来的一个不幸结果而接受下来。

不同的沟通方式与同一个同事既有良好的个人关系，又有良好的职业关系不仅是可能的，而且是令人期待的。为了做到这一点，关系双方必须理解，这两种关系的目的不同，需要不同的沟通方式。每个人都必须清楚，两人何时是个人关系，何时是职业关系。

没有什么能比分享情感使矛盾的解决更快地趋于复杂化。

想想当你和感觉很亲近的人之间出现重大问题时，你会怎么做。如果你想为了感觉亲密而要谈谈这个问题，那么谈你的感受是再恰当不过的了。在个人关系中，你的感受对对方来说很重要。考虑到你们的亲密关系，和对方谈你的感受是健康而妥当的。

然而，在你和同一个人的职业关系中，规则就变了。你们谈话的目的是要完成一项工作，而不是要建立亲密感。事实上，你也许根本不想和对方有任何亲密感。一种热情的同事关系有时就足够了。当你们以职业身份打交道时，你们谈话的中心必须是工作。

同事间需要培养的最重要的一个技巧，就是知道如何让谈话要事第一：要建立坦率、有效率的职业关系，个人关系会随之开花结果。

不偏离正轨并且方法要恰当。有时候，你需要提醒对方和自己，你们的谈话和个人无关，而是有工作需要完成。这并不意味着你个人

对工作的感受不重要。这当然重要。我希望你带着个人激情和奉献精神去对待工作。但是，你会发现，把个人感受暂时放到一边会有助于你完成工作。

花几分钟时间完成练习6，想想你是如何平衡工作中的个人关系和职业关系的。

当生意遇到家人拥有一个成功的企业，能把儿子、女儿和其他亲戚带进家族企业，是一件令人愉快的事情。然而，和家人一起工作会使与公练习平衡个人关系和职业关系回顾一下你的职业生涯。找出一位待人热情、对人关爱，又能有效管理的领导——也就是说，在需要的时候能指导别人以纠正错误，并能做出困难的决定，同时又能和自己的下属保持亲密的关系。

第3章 与朋友和同事共事（7）

尽你所能列出使这个人成为这么好的领导者的一些品质。看看你是否能找出一些使这个人和员工这么亲近而又不影响其作为领导者的效率的一些品质。

想象一下让你的同事（或你的团队，如果你是领导的话）按照上面所列的特点给你打分。你离你想成为的那种人有多远?

你在哪些方面与自己作为一个理想同事的标准有差距?

明确两个或三个可以帮助你增强这些品质的行动步骤。一夜之间就改头换面是不现实的。个性的持续改变来自于每一小步的实践。

司里其他人的关系变得更为复杂。当你与在企业工作的家人产生矛盾时，你肯定会惊叹让一切恢复原样有多么困难。如果你管理着家庭成员，当出现了严重的工作问题需要处理时，你在介入时可能会左思右想。家族企业可以取得成功，但前提必须是每个人都要明白家庭成员和团队中的其他人将受到同样的对待。这在理论听起来很好，但实践起来却很难。

家族企业在保持个人关系和职业关系的简单明了方面，会遇到最大的挑战。当丈夫与妻子共事，当家长雇用子女，或亲戚们在同一家公司工作时，困扰比比皆是。第50页开始的案例研究显示了其中一些难题。

两者兼得混淆工作中的个人关系和职业关系会带来困扰，甚至是困难。然而，如果人们能一起工作、发表不同意见而不针对个人，并和工作中的朋友关系密切，那么工作会变得更愉快。这是可以做到的，只要每个人都能:

明白个人关系和职业关系之间的区别学会以职业的角色妥善地与人沟通作为一个团队合作完成任务合作必须包括各种各样坦率的沟通，在这种沟通中，人们能公开地表达对他人和管理层的不同意见，明确并且解决问题，并尝试新的、更有效率的做事方式。合作的

一个标志，尤其是在意见不同时，应当是：“这与个人无关——有工作需要完成。”

一旦你建立了以坦率、职业的方式进行沟通为标志的团队合作关系，你就能奢侈地和你的同事发展亲密的个人关系了。首先，当你知道你们能强有力地一起工作并且对事不对人地表达不同意见时，建立个人关系会更容易。此外，在你发现你和同事能轻松地合作之后，你会发现同事们更有个人吸引力。

家族企业三个案例研究：

家族企业中个人关系与职业关系的挑战案例研究1：家人之间不说话了一家面临停业危险的小型家庭企业的老板，最近降了自己儿子的职。然后，他提拔儿媳妇到了儿子原来的职位上！说办公室气氛紧张简直是太轻描淡写了。我对事情的看法是，父亲做的非常正确。结果表明，他的儿媳妇具有做好工作的技能和性情。而他的儿子，不仅在工作中没有效率，而且根本就不喜欢这份工作。在父亲降他的职之前，他就考虑过辞职。然而降职对他的自尊无论如何都是一个打击。他不再跟他父亲说话，而他和妻子的关系则不仅仅是有点紧张了。

最终的解决方法相当简单。他们需要一个局外人来确认，为了生意，就应该这么做。他们还需要被提醒一下，家庭是家庭，生意是生意。他们需要重申对彼此的爱护，同时承认这位父亲别无选择，只能采取这个行动，并且要把儿子放到更适合他才能的岗位上，做他喜欢的工作。

第3章 与朋友和同事共事（8）

尽你所能列出使这个人成为这么好的领导者的一些品质。看看你是否能找出一些使这个人和员工这么亲近而又不影响其作为领导者的效率的一些品质。

想象一下让你的同事（或你的团队，如果你是领导的话）按照上面所列的特点给你打分。你离你想成为的那种人有多远?

你在哪些方面与自己作为一个理想同事的标准有差距?

明确两个或三个可以帮助你增强这些品质的行动步骤。一夜之间就改头换面是不现实的。个性的持续改变来自于每一小步的实践。

司里其他人的关系变得更为复杂。当你与在企业工作的家人产生矛盾时，你肯定会惊叹让一切恢复原样有多么困难。如果你管理着家庭成员，当出现了严重的工作问题需要处理时，你在介入时可能会左思右想。家族企业可以取得成功，但前提必须是每个人都要明白家庭成员和团队中的其他人将受到同样的对待。这在理论听起来很好，但实践起来却很难。

家族企业在保持个人关系和职业关系的简单明了方面，会遇到最大的挑战。当丈夫与妻子共事，当家长雇用子女，或亲戚们在同一家公司工作时，困扰比比皆是。第50页开始的案例研究显示了其中一些难题。

两者兼得混淆工作中的个人关系和职业关系会带来困扰，甚至是困难。然而，如果人们能一起工作、发表不同意见而不针对个人，并和工作中的朋友关系密切，那么工作会变得更愉快。这是可以做到的，只要每个人都能:

明白个人关系和职业关系之间的区别学会以职业的角色妥善地与人沟通作为一个团队合作完成任务合作必须包括各种各样坦率的沟通，在这种沟通中，人们能公开地表达对他人和管理层的不同意见，明确并且解决问题，并尝试新的、更有效率的做事方式。合作的

一个标志，尤其是在意见不同时，应当是：“这与个人无关——有工作需要完成。”

一旦你建立了以坦率、职业的方式进行沟通为标志的团队合作关系，你就能奢侈地和你的同事发展亲密的个人关系了。首先，当你知道你们能强有力地一起工作并且对事不对人地表达不同意见时，建立个人关系会更容易。此外，在你发现你和同事能轻松地合作之后，你会发现同事们更有个人吸引力。

家族企业三个案例研究：

家族企业中个人关系与职业关系的挑战案例研究1：家人之间不说话了一家面临停业危险的小型家庭企业的老板，最近降了自己儿子的职。然后，他提拔儿媳妇到了儿子原来的职位上！说办公室气氛紧张简直是太轻描淡写了。我对事情的看法是，父亲做的非常正确。结果表明，他的儿媳妇具有做好工作的技能和性情。而他的儿子，不仅在工作中没有效率，而且根本就不喜欢这份工作。在父亲降他的职之前，他就考虑过辞职。然而降职对他的自尊无论如何都是一个打击。他不再跟他父亲说话，而他和妻子的关系则不仅仅是有点紧张了。

最终的解决方法相当简单。他们需要一个局外人来确认，为了生意，就应该这么做。他们还需要被提醒一下，家庭是家庭，生意是生意。他们需要重申对彼此的爱护，同时承认这位父亲别无选择，只能采取这个行动，并且要把儿子放到更适合他才能的岗位上，做他喜欢的工作。

第3章 与朋友和同事共事（9）

案例研究2：继承之争两兄弟就快要退休了，他们拥有一家俩人在20多岁时创立发展起来的兴旺的企业。这两兄弟各有两个儿子。这四个儿子都在公司里工作了好多年，双方都有一个人表达了担任下一任总裁的强烈愿望。我被请来评估他们四个人中是否有人具备成为一个好总裁的品质，并确定其余的三人是否愿意支持此人。否则，两兄弟将会卖掉公司。

创办公司的两兄弟非常清楚必须把个人和职业的考虑区分开来。尽管他们都希望自己的一个儿子能接过企业总裁的责任，但他们都清楚这个决定不能基于个人的喜好。他们中的一个是这样说的：

这是生意。我们花了这么多年建立这家公司，为了保全它，我们不想因为自己没有勇气卖掉公司而看到它毁掉。我们有将近300名雇员。我们不会把公司交到不适合领导它的人手中，让员工的家庭冒风险。我们的儿子和侄子也许不喜欢这样，但事情应该这么办。

我很钦佩这个人能想得这么明白，为了大局能把自己的愿望放在一边，尤其是因为他觉得他的一个儿子是总裁的最佳人选。

根据我的判断，那两个非常想得到这个职位的堂兄弟都远远不够格。最适合的是表面上看起来最不可能的一个。他是四个人里面年纪最小的，也是最低调的一个。但他的全部身心都在企业上，尽管才三十出头，却已经显示出了作为一个真正领导者的迹象。在一次家庭会议之后，家里所有人都支持他出任下一任总裁。我们为他制订了一个为期五年的技术和领导能力培养计划，以便他在那两兄弟退休时具备做总裁的能力。十五年过去了，不论是这家公司还是这家人之间的关系一直都很好。

案例研究3：和老板的儿子共事我曾经为一个家族企业提供过咨询，这家公司的老板不明白员工的士气为什么会出问题。他儿子是很多团队抱怨的对象。他儿子叫罗恩，喜欢到处指手划脚。他经常跑到

经理们面前，告诉他们该做什么。有些经理学会了对此不予理睬，把它当作是一份不错的工作中的小烦恼。一些不那么自信的经理就觉得陷入了困境，他们既不想疏远未来也许会掌管这家公司的人，又觉得直接找老板——罗恩的父亲——讨论这种尴尬的处境很不舒服。

罗恩对于非管理层的员工的影响则更大。他会告诉人们要做什么，而他的“指示”有时候会与员工从自己经理那里得到的指示相冲突。他们该怎么办呢？罗恩甚至会提醒他们，他的名字印在公司的文具上，他们最好小心点，因为总有一天他们得为他工作。

我很想说我在这个项目中出色地进行了干预。可是，没有，结果并不理想。公司老板不想听到任何说儿子不太完美的话。他觉得我谈过话的那些人是在嫉妒罗恩，还说罗恩一直有点不好相处，但他本质上是个“好孩子”（罗恩当时都三十多岁了。）他保证会考虑一下这个问题，并说我们下周再谈一次，安排下一步的计划。不幸的是，这就是结局了。他后来再也没有给我回过电话。

建立个人与职业两种关系你也许会奇怪：为什么一种关系还不够呢？只要人们学会如何共事，难道还不够吗？毕竟，付钱给他们不是让他们一起工作的么？公司应该花精力创造既让员工合作，同时又让他们能够建立个人关系的文化吗？

最后一个问题的答案是：是的。原因至少有两个。首先，尽管个人关系和职业关系可以被认为是两种明显不同的关系，但如果你和同事能相互喜欢，这会对你们的职业关系形成支持。如果你和同事有私交，你们合作起来会更容易。如果你们之间的个人关系能让你们很好地沟通，解决矛盾并保持信任肯定就容易得多。

其次，另一个同样重要的原因是，既喜欢自己的工作又喜欢同事的员工，更有可能在公司里长期工作。很多公司发现，找到并留住合格的员工越来越困难了。一旦找到好的员工，公司就想留住他们。

公司越来越重视公司文化的品质。有些公司致力于成为一个工作的好地方。有些公司正在尝试留住员工的很多新方法，从公司内部的

幼儿看护中心到弹性工作时间。而且这些公司知道，如果员工和自己喜欢并感到亲密的人共事能够效率更高，他们也就更可能在工作中找到满足感。

建立个人关系对你来说同样重要。在记住职业关系第一的同时，你也可以做一些事情，在工作中建立信任和亲密的个人关系。你会想要通过建立人际联系与同事形成相互支持、志同道合的关系。你还会发现，你越招人喜欢，你在整个公司里建立的关系就能越多。当然，这些关系会帮助你在事业上更成功。

练习7和练习8将帮助你提高琳恩情商模型中的两种能力：共情和社交能力。如果这些练习让你发现自己好像有很多需要改进的地方，你不要绝望。你可以做很多事情，而且一点也不复杂。找到行动的决心和勇气是有挑战性的，但记住没必要一口吃成?子，行动就会更容易些。

第3章 与朋友和同事共事（10）

练习提高情商：共情回到第2章，复习一下“询问反馈”的内容。下面这些内容可以用来计划你和同事或下属的谈话。把你感兴趣的其他内容加进去，要汲取你的经理给你的反馈或360度评估中的内容。

“按照1到10分的标准，10分是满分，请你给我的倾听表现打分，既包括与个人的交流，也包括与团队的交流。”

“按照1到10分的标准，请你给我对其他人的观点和想法表现出的真诚兴趣打分。”

“当我听你说话时，我的哪些方式表现出我分心了或没真正听你说？”

“我能做哪两件事使自己成为更好的倾听者，让你知道我是在真心和你交流？”

练习提高情商：社交能力复习第2章关于如何询问反馈的原则。用以下内容开始你与同事或下属的谈话，把你感兴趣的其他内容加进去，汲取你的经理给你的反馈或360度评估中的内容。

“请按1到10分的标准给我评分，1分代表非常内向、保守，很难让人接近；10分代表非常外向、很容易与人建立关系。”

“举出我在建立关系时做得不错的一些例子。”

“我能做哪两件事让我更有效地建立人际关系？”

“在我和你的关系中，我做的哪件事让你不舒服或让你怀疑我的动机？”

“有时我会在哪些方面混淆个人关系和职业关系？出现这种情况时，会对你造成什么影响？”

“会议举止很重要。描述一下我参加会议时的哪些举动是有效的，然后再至少给我提供两个可以帮我在参加会议时变得更有效的榜样。”

“在参与解决问题和鼓励别人跟我一起解决问题方面，我在哪些方面能做得更好？在允许别人影响我的观点方面，我在哪些方面比较开明或封闭？”

“在和同级建立人际关系网络方面，我有哪些方面需要改进？”

“在处理矛盾或分歧时，我哪些地方做得比较好？我怎么做才能改善处理困难谈话的效能？”

“在发生矛盾或讨论不同观点时，我怎么做会有助于维持我与他人的关系？”

第4章冲突带来的挑战（1）

几年前，我为一个在合作中存在矛盾和困惑的团队提供过咨询。在和总裁一起总结评估中的发现时，我觉得自己好像看到了一只四个立面的箱子，里面的人都在专注地努力想从内部推动它。不幸的是，他们推的是各不相同的侧面，因此很难让箱子朝一个方向移动。

同样，如果你的团队成员全都固执地各行其是，想要做成一件事情就要花极大的努力。而且，长期以这种方式工作，会让人感到压力和泄气。一段时间以后，你也许会干脆不管了。毕竟，既然所有的努力都很难做成什么事情，你何必还那么努力呢?

从不同侧面推箱子也会让公司付出很大的代价。缺乏协调的努力会影响效率、降低工作的质量，并增加产品和服务的成本。但是，每家公司都会经常遇到这个问题。有时候是一个团队出了问题，有时候则是不同的团队方向不一致。花几分钟完成练习9。

练习推动箱子不同侧面的人举出你看到自己公司里的人在推箱子的不同侧面的至少三个例子。

□这对你的工作和对内部（外部）的服务质量有什么影响?

□这对你个人有什么影响?

□这对你周围的人有什么影响？你看到压力增加的迹象了吗？是否有更多的矛盾导致不同的人或团队之间恶感滋生?

□是否存在一面沉默之墙阻碍了人们谈论并解决问题?

团队合作：并不能自然产生为什么有这么多团队至少有时候会推箱子的不同侧面呢？这个问题的答案，在于团队合作会自然产生这个假设是错误的。

当建立一个团队来开展业务时，企业领导人很容易作出这样的假设。他们非常认真地甄选求职者。他们会尽最大努力雇用那些接受过良好的训练并具有经验的人。他们会努力发现那些品行正直的人。他们会提供做好工作所需的资源。他们会尽最大努力提供既让员工感到

愉快又符合工作本身特点的环境。然后，他们就站到一边，要求人们一起工作。

当人们开始推箱子的不同侧面时，领导者就会问自己："这是怎么回事？这些人都很好，他们有做好工作的技能和资源。为什么不能一起工作呢？"很容易理解领导者在这种时候为什么会感到沮丧。他们认为公司正常运作所需的一切都到位了——优秀的人才、优质的资源以及良好的工作环境。但是，与其问人们为什么不能一起工作，不如问："我们为什么认为人们应该知道如何一起工作呢？"

第4章冲突带来的挑战（2）

团队合作并不是轻易就能做到的。怀着良好意愿的人们最终塞满一屋子的“团队合作者”并不能确保团队合作。

不可避免地会推箱子的不同侧面。团队合作和团队合作者这两个词都有点俗了。你从小就听到过团队合作。在求职面试中非常可能要求你描述你的长处。很少有人不把有团队精神作为自己的一个优点。你能想象在被问到是否喜欢与人合作时，有人会回答 “同事让人讨厌。我只求让我一个人干活”吗?

但是，你要和同事有效地合作，仅有良好的意图是不够的。首先，这需要团队中的每个人都理解情商，并且公司要提供培训和指导来帮助员工提高情商。其次，一起工作还需要每个人对团队合作和沟通技巧有共同的认识，以便在情况产生变化时——这是不可避免的——建立并重新定义团队合作。

不管你靠什么工作谋生，你都必须掌握干好工作所需的专业知识和技能。你从事的职业也许需要多年的专业训练才能获得入门级的职位。或者，你可能是被雇用之后在岗学习的如何做好你的工作。可是，如果你想在工作上取得真正的成功，仅靠专业能力是不够的。如果你的工作需要你和同事密切合作，掌握与情商相关的能力对你的成功而言就会和专业技能同样重要。

很难想象有哪种工作不需要与他人合作的能力。当今复杂的工作环境需要我们不断与同事和管理者打交道。有些工作需要直接与客户或为你的公司正常运营提供产品和服务的其他公司打交道。

但是，想想你受过的培训。你受过的大部分培训可能都是技术方面的。很多公司似乎都认为你和你的同事天生就知道如何合作，如何找出产生问题的原因，并解决合作中不可避免地突然出现的冲突。

好消息是，大多数人在大部分时间都能合作得不错。不幸的是，在与团队成员或管理者一起工作中，你总有遇到问题的时候。环境可

能会使合作遇到更多的挑战。工作中的变化会给人们造成压力。繁重的工作量和漫长的工作时间会使人们疲惫、沮丧，使他们有时会说出平时不会说的话。你也许会被派去和一个不好相处的同事一起工作，或者你新来的上司难以取悦。或迟或早，你会面对一些自己很难有效处理的情形。

我们在第2章讨论了情商及其对你工作成功的影响。有些人错误地认为，自己的情绪和社会能力已经定型了，无法改变了。在对管理者的培训中，人们有时对于他们需要做出的个人改变，会有这样的反应："我就是这个样子的。我一直都是这个样子的。"其实，只要我们想改变，我们的个人行为总是可以改变的。当然，这需要警觉、 练习、观察自己的行为及其对他人造成的影响，以及学习如何更有效地对待人与事。

然而，这些人常常真的相信不可能改变长期形成的个性和沟通方式。没有比这种看法更荒谬的了。人们能够而且确实会做出极大的改变。改变开始于你愿意增强自己的自我意识。你对自己的一些发现可能会让你很难接受。但是，承认自己需要改变，就是朝着提高自己的效能迈出的一大步。

知道情商会随着一个人的职业生涯不断成熟、加深，也许会带给你一些安慰。显然，经验会带来一定的智慧——人能够在短期内就做出显著而持久的改变。情商的改变并不需要经年累月的心理治疗或咨询。一旦你意识到自己需要做出某些改变，你就应该开始仔细观察自己，并要能发现自己又在"那样做"，无论你"那样做"的是什么。然后，要运用自控能力，暂停一下，花点时间想一想，再做出决定，以一种更健康、更有效的方式来处理自己面对的事情。经过不断的练习，新的行为就会慢慢成为一种习惯和一种自然的表达，让你成为你想成为的那种人。

第4章冲突带来的挑战（3）

将冲突个人化：导致关系破裂的第一步与同事建立合作关系，形成影响力，处理冲突而不损害关系，都是与情商有关的能力。但是，要有效地应对这些挑战，你需要更多的能力。你和同事还必须对职场关系、团队合作以及冲突等概念达成共识。这是有效沟通的基础。

工作中的冲突可能会有极大的破坏力。处理不当，冲突就会破坏团队合作，损害同事间的信任，严重妨碍公司为客户提供服务的能力。在极端情况下，处理不当的冲突还会葬送一份很有前景的工作。

冲突本身并不是问题。人们在一起工作，冲突是不可避免的，不管是小的分歧，还是观点或原则的真正冲突。冲突不仅是如果冲突得到恰当的处理，就会带来成长、创造力和改变。

不可避免的，而且也不是什么坏事。如果你幸运的话，你所在团队的成员相互间会坦诚地表达不同意见，争论不同的观点。每一种情商模型都包括表达你的观点、引导并说服别人了解你的看法从而形成影响力的能力。社交能力的核心之一，就是能热情地对同事表达不同意见，并且不损害与同事的关系。后面第3和第4部分介绍的团队发展模型和沟通技巧会帮助你更有效地表达自己。

理想的情况是，你的团队中的每个人都有坦率地表达自己的能力。只有公开讨论，团队才能利用集体的智慧。但是，沟通技巧培训并不足以让你和同事马上开始以一种永不损害你们关系的方式沟通和处理矛盾。第一步的要求，是理解造成冲突的个人动机，以及为什么它会使工作中的冲突变得这么复杂。再说一遍，冲突本身并不是问题。问题在于你对冲突的解释。当工作中发生冲突时，你很自然会对之作出解释，以便自己理解并加以解决。但是，在大多数时候，你的解释是不正确的，并会让你陷入麻烦。

设想我在你工作的公司里进行咨询。像往常一样，我会花时间和人们谈谈公司，谈谈什么有效、什么行不通，以及人们想看到什么变

化。假设在我和你谈时，你告诉了我你和一名同事之间的冲突。我们暂且把他称为弗莱德。

我会问你：“你们为什么会有冲突？问题的根源是什么？”如被误判的冲突原因1：“那人是个浑蛋。”

果你和大多数人一样，你会知道你们为什么会有冲突……你们有冲突是因为弗莱德是个浑蛋！这就是工作中产生矛盾的真正问题所在。我们经常会认为，冲突能从人品问题中得到最好的解释——而且，我们很少会认为自己的人品有问题。我们几乎总是把这种“人品冲突”归咎为对方的品质、性格或者意图。他们之所以那样做都因为他们是浑蛋。

我们在这里用的“混蛋”是一个专用的词。我们有很多方式来描述“浑”。在谈到弗莱德的时候，你对他的描述也许是傲慢、专横、不合作、好攻击或自私。人们用来描述与自己发生冲突的上司、平级以及下属的词可以写满一整页纸——而且，有些词当然是不宜写出来的。

在和你谈完之后，我去找弗莱德。他对你们之间问题的理解没那么情绪化。他知道你是个好人而且用心良好。他不觉得问题应该归咎于人品。他并不认为你是个浑蛋。

但是，弗莱德对冲突确实也有他的解释。不幸的是，他对事被误判的冲突原因2：“对方无能。”

情的理解和你认为他是个浑蛋一样具有破坏性。他也指责对方是问题的根源。只是，他对于你在冲突中应负责任的解释，不是说你是个浑蛋，而说是因为你无能！你根本缺乏做好工作所必需的智力、能力或训练。

第4章冲突带来的挑战（4）

这就是讨论冲突为什么这么难的原因。在冲突中，我们倾向于把问题归结为对方的人品或无能。一旦我们以这种方式理解问题，解决问题看起来几乎就不可能了。当你认定问题在于对方的人品或无能时，你怎么可能解决冲突呢?

破坏性谈话的风险一旦你认为冲突的原因在于对方的人品或无能，你就为破坏性的谈话创造了条件。假设有一个人过来告诉你，她认为你完全是个浑蛋。她也许不用这个词，但她会用不符合你的自我认知的其他描述性的词。她也许会说你只关心自己的工作安排、完全缺乏团队合作精神。她也许指责你不遵守承诺、不关心他人，并且不值得信任。

发泄情绪对发泄者造成的伤害，几乎总是比对发泄对象的伤害更大。

她也许花了一周的时间才鼓起勇气来告诉你这些。提出一个问题来讨论可以是个人勇气的表现，也可以是绝望的表现。虽然她本意是好的，但这次谈话很可能会逐渐失控。我不知道你会怎么样，但是，如果有人过来告诉我，他觉得我是个浑蛋，我会努力向他证明："哦，你觉得我是浑蛋。对不起，但你凭什么以为我会在乎你怎么想！"

说对方的性格或能力，几乎肯定会造成对方防卫性、破坏性的反应。当你觉得自己好像受到了人身攻击时，你的自然反应就是要为自己辩护。这样，对方就会举出更多的例子来说明她的看法，只不过这时她的声音会更大、情绪会更激动。原本想解决问题的谈话就变成了争吵。

如果提起问题的人带着强烈情绪开始这种谈话，就尤其会如此。她对这个问题可能已经考虑了很长时间，努力鼓起勇气想要谈一谈。当你听不进去并开始为自己辩护时，情绪就很容易恶化。你们都可能说出事后会后悔的话。

这种谈话会让双方的关系变得比谈话前更糟糕。对双方关系的损害已经形成了，事后反省起来，你们都会认识到，自己在冲动之下忘记了说那些本可以让谈话变得更积极的事情。你们两个都长了教训，意识到说出自己的看法是危险的。下一次，你也许会更谨慎，不再说出自己的真实想法。

我们大部分人都有因情绪失控而破坏了关系的时候，或者至少有一些行为使我们对自己感到羞愧。有时候，我真希望深吸一口气，把刚刚脱口而出的话吞回去。练习10会帮助你意识到自己的行为及其潜在的危害，从而避免这种局面。

沉默的风险沉默会出现在公司中的很多层面。有时候，可能只是出现在两个人之间。你可能有重要的事情要告诉一个同事，但因为害怕后果而没有说。有时候，沉默会出现在上司和下属之间。经理们也许会声称自己办公室的门永远是敞开的，并且要让大家参与决策。他们甚至有一份完美的书面声明，强调员工如何是公司最宝贵的财富。

然而，有些经理根本就不听取别人的观点，直率的不同意见有些观点会在大家之间无休无止地讨论……除了那些真正需要听到的人之外。

会引起他们的严重反应。但是，当高级管理层用美好的词汇说起合作、参与之类的公司价值观时，没有人会站起来说相反的话。当然，当一位高级经理大谈“我们的员工如何是我们最宝贵的财富”时，员工们就会翻着白眼，相互抱怨。但是，这个问题曾经以一种能得到解决的方式讨论过吗？很可能没有。

练习避免“出言不当”

如前所述，自我意识是提高情商的基础，但是，在情绪激动时保持自我意识可能是最难形成的能力。花点时间想一想你在发生冲突时的反应方式。

□在冲突中，哪种情绪妨碍了你清晰沟通的能力？

□举出一些你希望没有说过的话。

- 这些话如何影响了你和同事的关系?
- 这些话对你的共事能力产生了什么影响?
- 你觉得你的这些行为如何影响了别人对你的看法?
- 这些看法如何影响了你的晋升?

第4章冲突带来的挑战（5）

□这类事件带给你什么教训？你有没有学会更为妥当的说话方式？或者有时你干脆就闭口不说了？

有事情不说：职场关系的杀手在与人们谈到让他们烦恼的冲突时，我总是会问："你和他谈过这个吗？"回答通常是："你疯啦？我不能跟他谈这个！"我和制造业的一位主管珍妮丝的谈话就很典型。她说，另外一名主管泰德给团队的其他成员造成了麻烦。她说泰德在团队中非常专横。在员工会议上，他总是声音很高、很有攻击性和支配欲。泰德身高超过六英尺，并且肌肉发达，让人望而生畏。他的体格和强势的个性让他成了人人避之不及的角色。

我问他们的团队会议进行得怎么样。珍妮丝告诉我，团队的没有什么比有问题不说更能扼杀职场关系了。

其他人已经说服经理不再开会了。她说经理很软弱，而且不愿与泰德攻击性的作风正面交锋，而且其他主管都很惧怕泰德，以至于会议上鲜有坦诚的讨论。在会议上，大部分时间都是泰德在说，久而久之，他的观点就成了大部分讨论中的主导意见。团队的其他成员觉得，继续开这种令人沮丧的会议纯粹是浪费时间。

当我让珍妮丝去找泰德谈谈这个问题时，她翻翻白眼说："很好。就好像这会起作用似的。你跟他工作一段时间吧。然后回来告诉我应该怎样开展工作才能让人们愿意相互交谈。"团队里的其他人与她的看法一样——这种状况似乎是无法讨论的，所以问题就一直没人提出来，也就没能解决。如果你认为提出一个问题只会导致更多的冲突，那为什么还要提呢？

我跟泰德谈了团队里其他成员告诉我的对他的看法。这让他大吃一惊。尽管知道自己有时会不招人喜欢，但他没意识到自己对周围人的影响有这么严重。首先，他的体格就对他不利。他的大多数同事，尤其是女同事，身材都比他小得多。他们工作的环境还很嘈杂。当他

们交谈的时候，需要走近并大声说话。泰德让人觉得有威胁，其实他有时只是想盖过机器声，让别人听清楚。

听说自己唐突的说话方式和攻击性的举止给团队会议带来了麻烦，他感到很苦恼。他很自信，不惧怕矛盾，并错误地认为别沉默是致命的——公司里到处都是亟需的谈话。

人跟他一样能接受争论。他期待别人跟他争论，当他们不做声时，他就以为他们同意他的观点。这是泰德的一个盲点。他完全不知道自己压制了团队会议中的坦诚讨论。虽然他在沟通方式上需要指导，但他不是故意要成为人人眼中专横的浑蛋的。在他了解到自己对同事的影响之前，他还真的为团队会议不能有效地解决问题而感到困惑呢。不幸的是，他的团队伙伴对他的人品得出了那么差的结论，以至于认为去跟他谈这个问题似乎毫无意义，甚至有危险。

自我意识是提高情商的第一步。大多数人都有良好的意图，但缺乏对自己的行为对别人的影响的认识。因为缺乏相反的反馈，泰德不知道自己正损害着团队会议的效能，而且还让同事们觉得工作很不愉快。

每一个组织中都会出现各种各样的沉默。这样，人们就了解不了自己，并且会损害自己和周围人的效能。公司的问题就会存在下去，因为人们不愿意讨论。现在，在你的部门里就至少有一件事影响着团队的生产力，但没有人提出来讨论加以改变。练习11会帮助你认识到沉默的代价。

练习清理工作中未被提出的问题情商的核心能力之一就是提高影响力。这通常需要人们提出从未被人讨论过的问题，并且这种讨论常常要涉及到看起来很有威胁性的人。读完这本书，你将学会如何安全地接近这些人。现在，先清理一下那些只要有人有勇气提到桌面上讨论，就会产生很大变化的问题。

□举出至少三个影响了你、你的团队或整个公司，但因人们没有讨论过而一直存在的问题。

是什么阻碍了人们把这些问题拿到桌面上来讨论?
这对你个人有什么影响?
这对你的同事有什么影响?
这些未被提出的问题如何影响了对你的客户的服务?
是什么阻碍了你把这些问题拿到桌面上来讨论?

第4章冲突带来的挑战（6）

角落里的犀牛头对某些话题的沉默，在一些组织里经常会变成一种常态。这就像走进一间办公室，发现角落里有个犀牛头。有人在上面盖了一块桌布，还在犀牛角上想方设法放了一盏灯。每个人对此都视而不见，仿佛它就是一张桌子。没人说："看看那儿。角落里有个犀牛头。这不奇怪吗？为什么墙角有个犀牛头却没人提起呢？"

公司中的很多问题发生在不同部门或团队之间。与其他单位协调中产生的问题往往被个人化了。只不过这一次，他们更多的是针对整个团队，而不是个人，比如，"会计部的人根本就不关心销售部这边发生的事情"，或"销售员就知道接单。他们根本不费心去寻找客户的真正需求，而且他们接的单子我们根本完成不了。"下面的案例研究提供了一个很好的例子。

"问题就出在别的部门"

案例研究：

部门间缺乏沟通我曾经为一家保险公司的理赔部门做过一次团队发展培训。他们的职责之一是解决索赔问题，其中一些问题是由理赔录入部门员工的错误造成的，理赔录入部门的工作是将索赔录入计算机系统。理赔部门的人开始说理赔录入部门的人是浑蛋和无能："他们根本不关心自己的工作。他们只想赶快录入下一个索赔。""他们显然不懂系统是怎么运作的。但凡有点脑子的人都能看出来理赔录入的活干得有多糟。""他们只在乎自己录入了多少份。他们只想着录入系统，一点也不想想他们工作的质量。"

就在谈话快要变成批斗大会的时候，一位坐在后排的勇敢的年轻女士举起手发言："我刚从理赔录入部门调过来。我想让你们知道，他们对理赔部门这里的人也是这么说的。"随着讨论的深入，这些人发现，理赔录入部门和他们一样关心工作质量，但他们的压力非常大，不得不赶着处理一大堆等待录入的索赔。进而，那位刚调过来的员工

还发现了录入系统有技术问题，导致了许多无意造成的错误，随后只能由理赔部门的员工来处理。

两个部门的人都想做好工作。然而，理赔部门的人把问题归结为录入部门的“粗心”和“不够投入”。当我问两个部门的人有没有坐下来谈过这个问题时，答案如我所料是否定的。他们只是尽最大努力做好——在他们看来——由明显不在乎自己工作质量的一个团队录入的理赔。沉默，又一次为害不浅。

练习12会让你有机会找出部门间未被提出的问题。

练习跨部门沟通找出跨越了团队界限并对你的团队有严重影响的两个问题。

□描述一下出了什么事。

□这个问题是如何被个人化的？你的团队里的人是怎么评价其他团队的？

□你们回避谈论的是哪些问题？

□是什么阻碍了两个团队聚在一起讨论并解决这个问题？

□要对这些问题采取措施的话，你们需要先找谁？你们的上司？另一部门的平级？

当行为与良好意图不符时